

Rapport d'apprentissage

Le pouvoir dans la mission :

Comment les dirigeants de l'Alliance mondiale Wycliffe perçoivent et gèrent le pouvoir

Préparé pour l'Alliance mondiale Wycliffe

Par Kirk J. Franklin

Résumé

Ce rapport synthétise les réponses à une enquête menée auprès de 25 dirigeants d'organisations membres de l'Alliance, ainsi que les discussions régionales menées en Afrique, en Asie-Pacifique, dans les Amériques et en Europe, afin d'explorer la manière dont les dirigeants perçoivent et gèrent le pouvoir dans les relations au sein du ministère.

Au sein de l'Alliance, le pouvoir n'est pas principalement compris comme une autorité, mais comme une influence sur les ressources, les décisions, les personnes, la légitimité et la parole ; tous ces éléments sont façonnés par la culture et les engagements éthiques. Les dirigeants décrivent systématiquement un pouvoir sain comme la gestion responsable de la mission de Dieu, qui s'exprime à travers l'humilité, le respect mutuel et la confiance. Un pouvoir malsain est le plus souvent associé à l'utilisation des ressources comme moyen de pression, à l'imposition de conditions, au mépris des voix locales, à des limites floues, ainsi qu'à la concurrence ou aux doublons.

Parallèlement, les résultats révèlent une maturité croissante au sein de l'Alliance, avec une évolution vers une collaboration plus horizontale, fondée sur la confiance et interculturelle. Les dirigeants reconnaissent également que le pouvoir est multidimensionnel et largement réparti. Il ne se limite pas au financement, mais s'exprime à travers les relations, l'expertise, la culture, la langue et l'influence spirituelle.

Trois conclusions se dégagent comme particulièrement fondamentales :

1. *Le financement comme amplificateur de pouvoir* : les ressources financières façonnent souvent l'influence, ce qui nécessite un rééquilibrage relationnel et structurel délibéré.
2. *La confiance comme pratique d'équilibre du pouvoir* : la présence, l'hospitalité, l'accès linguistique et un dialogue sécurisant ne sont pas facultatifs, mais constituent des mécanismes clés pour équilibrer le pouvoir.
3. *Le paradoxe entre gestion responsable et autonomie* : le défi permanent consistant à maintenir la responsabilité, la qualité ainsi que la gestion éthique et financière sans porter atteinte à l'autorité locale.

En réponse, le rapport propose des outils pratiques permettant d'identifier les zones de concentration du pouvoir, ainsi qu'un ensemble d'indicateurs de la santé de la collaboration et des recommandations concrètes. Il s'agit notamment de clarifier les droits de décision et les voies de recours ; de normaliser la conception conjointe et la mise en œuvre pilotée localement ; de renforcer le retour d'expérience entre pairs et la responsabilité parmi les dirigeants des organisations de l'Alliance ; de créer des voies structurées pour les voix de la base et les groupes sous-représentés ; et de doter les dirigeants d'une intelligence culturelle et de compétences en matière de transformation des conflits.

Ensemble, ces enseignements pointent vers une tâche commune : non pas éliminer le pouvoir, mais en être de meilleurs gardiens ; renforcer une collaboration marquée par la confiance, l'éthique, la réciprocité et la participation partagée à la mission de Dieu.

Rapport d'apprentissage : Le pouvoir dans la mission

1. Objectif, public cible et portée

Ce rapport s'adresse à deux publics :

- 1) Les dirigeants de l'Alliance (au niveau mondial/régional), afin de soutenir l'apprentissage stratégique et la gouvernance ; et
- 2) Les participants à l'enquête (et leurs organisations) ainsi que les participants aux conversations régionales, dans le cadre d'une boucle de rétroaction transparente.

L'analyse s'appuie sur des extraits d'une enquête qualitative portant sur le pouvoir dans la mission, ainsi que sur des conversations régionales consacrées au même sujet. Les réponses comprennent des réflexions sur les dynamiques de pouvoir positives et celles qui posent des défis, sur les valeurs culturelles qui façonnent le pouvoir, sur les changements souhaités au sein de l'Alliance et sur les thèmes à approfondir.

Ce rapport synthétise les expériences des dirigeants. Il ne se veut ni une analyse statistique de l'Alliance, ni une prise de position sur des situations spécifiques. Son objectif est de favoriser l'apprentissage partagé en identifiant des schémas clés, en mettant en évidence les tensions et en proposant des orientations pratiques pour l'action.

2. Méthode et approche

Ce rapport s'appuie sur les réponses issues à la fois des enquêtes et des discussions régionales. Les données ont été examinées et regroupées en thèmes clés, en analysant la manière dont le pouvoir est vécu dans trois domaines principaux : spirituel (par exemple, la gestion responsable, l'humilité inspirée par les Écritures), relationnel (confiance, respect, présence) et structurel (financement, prise de décision, systèmes et responsabilité). Des citations directes sont incluses afin de préserver la voix des participants et de refléter leur expérience vécue. À partir de là, des schémas récurrents ont été identifiés dans toutes les régions, notamment ce qui contribue à une bonne utilisation du pouvoir et ce qui tend à créer des tensions ou à causer du tort.

3. Ce que les dirigeants entendent par « pouvoir »

Les dirigeants décrivent le pouvoir comme à la fois nécessaire à la mission et risqué lorsqu'il n'est pas contrôlé. Il s'exerce de quatre manières interdépendantes :

- *Structurel* : contrôle des fonds, des systèmes et des décisions
- *Relationnel* : confiance, respect et influence
- *Professionnel* : expertise, normes et capacités
- *Morale/éthique/spirituelle* : identité façonnée par les Écritures, humilité et leadership au service des autres

Les personnes interrogées considèrent souvent le pouvoir comme un élément qui doit être surveillé. Par exemple, un dirigeant a décrit des négociations de partenariat où les deux parties « agissaient avec prudence pour détecter tout signe d'abus de pouvoir », explicitement afin de « donner la priorité à la mission de Dieu » (AMAS1). Cela témoigne d'une prise de conscience à l'échelle de l'Alliance : le pouvoir n'est pas considéré comme inoffensif, même lorsque les intentions sont bonnes.

D'après les données, le pouvoir financier est le plus visible et le plus contesté. Les dirigeants notent que « l'argent est un facteur majeur qui influence les dynamiques de pouvoir » et que « ceux qui ont de l'argent ont le dessus... ce sont souvent eux qui prennent les décisions » (Europe). De même, « celui qui détient le pouvoir est celui qui détient l'argent, quels que soient les besoins ou les demandes de la communauté » (Amériques). Cela détermine souvent quelle voix est entendue et quelles priorités l'emportent.

Cependant, le pouvoir n'est pas uniquement financier. Les relations peuvent rééquilibrer le pouvoir. La confiance et l'amitié revêtent une importance capitale, et dans certains cas, « les personnes et les relations priment sur les fonds » (Europe). Pourtant, la culture façonne la perception du pouvoir : « Ce sont les personnes d'une autre culture qui nous attribuent ce pouvoir » (Europe), ce qui signifie que l'intention et l'expérience ne coïncident pas toujours.

Les capacités et l'expertise ont également une influence. Les grandes organisations peuvent « produire des choses avec aisance » (Amériques), et les langues dominantes peuvent exclure la participation, car elles « laissent certaines voix de côté » (Europe).

Dans le même temps, les responsables soulignent systématiquement le pouvoir spirituel comme un contrepoids. Les Écritures présentent le pouvoir comme un service, et non comme un contrôle : « L'exercice du pouvoir doit se faire dans une perspective de service » (Amériques). Les thèmes bibliques du service, de l'humilité et du leadership à l'image du Christ sont fréquemment invoqués (par exemple, Marc 10, 42 ; Jean 13 ; Phil. 2), redéfinissant le pouvoir comme quelque chose à céder ou à gérer au service des autres. Dans la pratique, cela peut prendre des formes inattendues : dans certains cas, l'influence s'exprime comme un « pouvoir libéré par la prière » (Europe). On reconnaît également de plus en plus que le pouvoir est partagé au sein d'un

écosystème : « Chacun dispose d'une forme de pouvoir qui s'exprime de différentes manières » (Amériques).

Dans l'ensemble, les dirigeants considèrent le pouvoir comme multidimensionnel et inévitable, mais comme quelque chose qui doit être géré de manière intentionnelle, sans être considéré comme inoffensif.

4. Dynamiques de pouvoir positives et constructives

4.1 La coopération remplace la concurrence

Le pouvoir fonctionne au mieux lorsque la mission de Dieu est clairement au centre des préoccupations et que tous y adhèrent. Dans les collaborations solides, l'objectif commun l'emporte sur les intérêts organisationnels. Par exemple, une communauté a constaté qu'« une vision commune et un sentiment d'urgence... ont “noyé” tout sentiment de concurrence et l'ont remplacé par la coopération » (APA3).

Les partenariats sains mettent également l'accent sur la complémentarité, et non sur la hiérarchie : « comme deux pièces d'un puzzle », où chacun apporte sa contribution et où « l'humilité était une priorité » (AMAE1).

Les échanges régionaux confirment un glissement de la dépendance vers une contribution partagée : « Nous pouvons... aller plus loin ensemble » (Amériques). Cela reflète une collaboration façonnée par une responsabilité partagée, et non par le seul financement. Toutefois, cela nécessite un effort délibéré. Lorsque l'alignement sur la mission est faible, les doublons et la concurrence refont surface (Europe).

4.2 Renforcer la confiance

Les pratiques relationnelles ne sont pas facultatives ; elles redéfinissent le pouvoir. Parmi celles-ci figurent la présence, l'hospitalité, les visites en personne et l'accès linguistique, autant d'éléments qui renforcent la parole et réduisent les malentendus.

La confiance prend du temps : « L'amitié... va au-delà des détails d'un projet. ... C'est là que se construit la confiance » (Europe). Elle nécessite un effort continu, notamment en partageant les revers et en gérant les différences culturelles.

La perception culturelle a également son importance. Même lorsque l'on vise l'égalité, « les personnes issues d'une autre culture nous attribuent ce pouvoir » (Europe). Cela signifie que l'instauration de la confiance doit passer par une communication claire sur les rôles et les attentes. Dans les Amériques, on parle de « pouvoir de l'hospitalité », qui consiste à créer un espace permettant aux autres de s'exprimer au sein d'un écosystème diversifié où « nous avons tous besoin les uns des autres » (Amériques).

4.3 Appropriation locale

Un modèle positif clé réside dans un leadership local accompagné d'un accompagnement externe, et non d'un contrôle. Dans un cas, les dirigeants locaux ont fixé « leurs propres objectifs et calendriers », tandis que le bailleur de fonds supervisait les fonds sans diriger le travail (AMAE2).

Les analyses régionales montrent que cela nécessite souvent un apprentissage et des ajustements. En Europe, des conditions imposées ont engendré des tensions jusqu'à ce que les partenariats soient restructurés, parfois grâce à l'intervention de plusieurs bailleurs de fonds, afin de rétablir l'équilibre. Dans un autre cas, la patience et le dialogue ont aidé les partenaires externes à reconnaître « l'importance de l'appropriation locale », ce qui a permis de faire évoluer la perception du travail pour qu'il soit considéré comme « leur travail » (Europe). Dans les Amériques, cette approche est de plus en plus délibérée : les organisations apprennent à « renoncer au pouvoir au service de la mission » et se demandent comment chaque groupe peut « utiliser son pouvoir pour servir » (Amériques).

4.4 Outils et structures pour un pouvoir sain

Des structures telles que les audits, les protocoles d'accord et les processus de développement peuvent renforcer les partenariats lorsqu'elles sont utilisées avec la bonne attitude. Par exemple, un audit a permis d'identifier les points forts et les lacunes, ce qui a conduit à un élargissement du champ d'action (AFA1). La variable cruciale réside dans la manière dont elles sont utilisées. Lorsqu'elles s'inscrivent dans une logique de responsabilité mutuelle et de renforcement des capacités, elles sont perçues positivement. Lorsqu'elles sont imposées, elles renforcent le contrôle.

Les discussions régionales mettent en avant ces éléments essentiels :

- *Clarté* : rôles et responsabilités convenus (Amériques)
- *Accord mutuel* : notamment sur les attentes en matière de responsabilité (Amériques)
- *Flexibilité* : s'adapter aux réalités culturelles et contextuelles (Europe)

Les dirigeants distinguent également différents types de partenariat (alliance, pacte, coopération), chacun impliquant des attentes différentes en matière de pouvoir et de responsabilité (Amériques). Dans l'ensemble, des dynamiques de pouvoir saines émergent lorsque la mission est prioritaire, que la confiance est délibérée, que l'autonomie locale est préservée et que les structures sont utilisées de manière relationnelle, et non mécanique.

5. Lorsque les dynamiques de pouvoir créent des difficultés

5.1 Contexte de financement

La tension la plus récurrente réside dans le lien entre l'argent et l'influence. Certains partenariats dérivent vers la soumission plutôt que vers la confiance, dans ce qu'un participant a qualifié d'« environnement de type “yes man” » (AMAE1).

Dans toutes les régions, cela apparaît clairement : les organisations dépendantes d'un financement sont « de facto... dépendantes », et « ceux qui ont l'argent ont le dessus. ... Ce sont souvent eux qui prennent les décisions » (Europe). Dans les Amériques, « celui qui a l'argent a le sentiment d'avoir le pouvoir », même lorsque la contribution est modeste, et les communautés peuvent supposer que les bailleurs de fonds sont les décideurs, indépendamment des besoins locaux (Amériques).

Cela peut fausser la communication, les partenaires disant ce que les bailleurs de fonds veulent entendre plutôt que la vérité. Il en résulte une harmonisation dictée par la nécessité plutôt que par un discernement partagé.

5.2 Le paradoxe entre gestion responsable et autonomie

Les dirigeants sont confrontés à une véritable tension : comment garantir la responsabilité (bien-être du personnel, finances, qualité) sans porter atteinte au leadership local ? Un dirigeant a demandé comment agir sans créer un « gâchis venu de l'Occident » (AMAE2).

Dans toutes les régions, il s'agit d'un défi concret. Les dirigeants souhaitent reconnaître le pouvoir tout en continuant à « écouter les autres parties... sans représailles » (Amériques). Parallèlement, les attentes externes (rapports, échéances, systèmes) peuvent être perçues comme une forme de contrôle lorsqu'elles ne correspondent pas aux réalités locales (Europe). Il ne s'agit pas seulement d'une question opérationnelle ; c'est un enjeu relationnel et théologique, qui touche à la dignité, à la confiance et à l'intégrité du leadership local.

5.3 Conditions imposées

Des tensions surgissent souvent lorsque des partenaires imposent des méthodes ou des conditions liées au financement ou à l'expertise. Un cas a fait état de « conditions scandaleuses » introduites tardivement dans un projet, entraînant son arrêt (AFA3).

Des exemples régionaux vont dans ce sens. En Europe, des bailleurs de fonds ont « imposé des conditions à l'équipe » qui ignoraient les réalités locales, ce qui a fini par mettre fin au partenariat. Dans un autre cas, des approches externes ont été poursuivies jusqu'à ce que l'appropriation locale soit reconnue (en Europe). Même des cadres bien intentionnés peuvent devenir dominateurs lorsqu'ils font fi du contexte, ne laissant aux partenaires « guère d'autre choix » que de s'y conformer (AFA4).

5.4 Mépris de la voix locale

Le pouvoir devient néfaste lorsque les personnes se sentent invisibles ou inférieures. Une organisation « se considérait comme supérieure » et a fait fi d'un partenaire autochtone local (AMAS4).

Dans les Amériques, cela reflète des schémas de longue date : « les expatriés fournissent le financement, les ressortissants nationaux organisent et les populations autochtones effectuent le

travail. » Bien que la situation évolue, cet héritage continue de façonner les attentes et les relations (Amériques).

Les dirigeants autochtones peuvent avoir l'impression que des organisations extérieures « leur dictent ce qu'ils doivent faire », ce qui renforce leur marginalisation. Même les tentatives d'égalité peuvent être mal interprétées en raison des attentes culturelles (Europe). L'idée clé est que le fait de ne pas se sentir écouté constitue en soi une forme d'abus de pouvoir, quelle que soit la structure formelle.

5.5 Violations des limites

Des tensions surgissent également lorsque les limites s'estompent ; les partenaires deviennent des concurrents ou le travail fait double emploi. On peut citer comme exemples les initiatives qui se chevauchent, les conflits de recrutement et les organisations qui changent de rôle au fil du temps.

Les discussions régionales le confirment. En Europe, des projets sont parfois menés en double sans coordination, en particulier par des groupes dominants. Dans les Amériques, les dynamiques confessionnelles peuvent conduire à la fragmentation et à l'exclusivité, les organisations ayant tendance à travailler au sein de leurs propres réseaux confessionnels plutôt que de collaborer entre eux. Il ne s'agit pas seulement de problèmes opérationnels ; ils reflètent des luttes plus profondes autour de l'identité, du territoire et de la légitimité.

5.6 Appropriation

Des conflits surgissent également autour de la reconnaissance du mérite et de l'appropriation. Dans un cas, un partenaire a réclamé « 100 % des droits d'auteur », et l'organisation locale a renoncé à ses droits pour préserver l'unité (AFA6).

Les analyses régionales approfondissent cette question : le pouvoir est renforcé lorsque seules les contributions financières sont reconnues. Les dirigeants se sont demandé comment le temps, l'expertise et les connaissances locales pouvaient être « mieux reconnus et appréciés » (Europe). Parallèlement, on prend de plus en plus conscience que « chacun détient une certaine forme de pouvoir » (Amériques). Lorsque les systèmes ne reflètent pas cette réalité, des tensions apparaissent autour de la reconnaissance et de la valeur. Cela met en évidence à la fois le coût du leadership au service des autres et un risque : l'humilité et la volonté de servir, lorsqu'elles ne s'accompagnent pas d'attentes claires, d'une responsabilité mutuelle et d'une reconnaissance de la contribution de chaque partenaire, peuvent conduire certains partenaires à porter des charges disproportionnées ou à voir leurs contributions sous-évaluées.

6. La culture en tant que « scénario du pouvoir »

La culture façonne la manière dont le pouvoir est compris et exprimé, qui prend la parole, comment les désaccords sont gérés et ce qui est considéré comme une autorité. Le pouvoir n'est pas seulement exercé, mais aussi interprété à travers le prisme culturel. Comme l'a fait

remarquer un dirigeant : « Les personnes issues d'une autre culture nous attribuent ce pouvoir parce que c'est ce que leur culture leur enseigne » (Europe).

6.1 Harmonie et retour d'information en toute sécurité

Dans certains contextes, le respect et l'harmonie peuvent limiter le retour d'information direct, conduisant à des « désaccords silencieux » (APA2). Ce phénomène est observé dans toutes les régions. La dépendance et la sensibilité relationnelle peuvent nuire à l'honnêteté, en particulier lorsque des financements sont en jeu (Europe). Les dirigeants soulignent la nécessité de disposer d'espaces où chacun puisse s'exprimer « sans craindre de représailles » (Amériques). Un retour d'information en toute sécurité ne va pas de soi ; il doit être intentionnellement mis en place.

6.2 Concentration excessive du pouvoir

En période de crise, on a souvent tendance à rechercher des dirigeants forts « pour nous sauver » (AMAS1). Les discussions régionales montrent comment le pouvoir peut rapidement se centraliser, en particulier lorsqu'un seul acteur contrôle les ressources (par exemple, dans les Amériques). Parallèlement, les dirigeants se demandent comment différents groupes pourraient plutôt « utiliser leur pouvoir pour servir » (Amériques). Une crise peut concentrer le pouvoir. Par conséquent, les dirigeants doivent y prêter attention et le redistribuer de manière intentionnelle.

6.3 Hiérarchie et responsabilité

Le respect de l'autorité peut stabiliser, mais aussi réduire au silence. Parmi les risques figurent le fait de considérer l'ancienneté comme incontestable ou de laisser le leadership dériver vers la domination. La hiérarchie n'est pas seulement façonnée par l'âge, mais aussi par la taille, le financement et l'expertise. Par exemple, l'échelle organisationnelle influence l'autorité perçue (Europe) ainsi que les schémas historiques : « les expatriés... les ressortissants nationaux... les populations autochtones » continuent de façonner les attentes (Amériques). Il est intéressant de noter que ce n'est pas la hiérarchie qui pose problème, mais l'absence de responsabilité.

6.4 Cultures axées sur les relations

Dans de nombreux contextes, les relations priment sur les tâches. Lorsque ce principe est ignoré, le pouvoir est perçu comme un abus. La confiance s'instaure avec le temps : « l'amitié... va au-delà des détails d'un projet » (Europe). Lorsque les relations sont fragiles, les attentes imposées (financement, rapports, méthodes) sont perçues comme une forme de contrôle. Dans certains cas, cela a conduit à la rupture de partenariats (Europe). Des tensions similaires apparaissent lorsque le travail est mis en place sans collaboration, ce qui entraîne une résistance ou des doublons (Amériques).

La manière dont les décisions sont prises importe autant que ce qui est décidé. La culture agit comme un « scénario du pouvoir », façonnant à la fois les comportements et les perceptions. Des partenariats sains exigent de l'intelligence culturelle, de la sensibilité relationnelle et un dialogue permanent, et pas seulement des ajustements structurels.

7. Changement souhaité

Les dirigeants affirment la volonté de l'Alliance de s'orienter vers des partenariats plus horizontaux et fondés sur la confiance. Dans le même temps, ils reconnaissent que les progrès sont inégaux et s'interrogent sur la manière de les rendre plus cohérents dans la pratique.

7.1 Renforcer la confiance grâce à une définition claire des rôles

Le pouvoir est de plus en plus « horizontal... ce qui est une bonne chose » (AMAS4). Les dirigeants constatent une collaboration plus saine : « Avant, nous ne faisions que recevoir, mais maintenant... c'est beaucoup plus sain » (Amériques). Mais la confiance prend du temps : « L'amitié... va au-delà des détails d'un projet » (Europe) et nécessite une volonté délibérée. Parallèlement, l'horizontalité sans clarté engendre la confusion. Les relations fondées sur la confiance doivent être développées et mises en pratique, avec des rôles, des responsabilités et des attentes clairs.

7.2 Réduire l'effet de levier des financements

Les dirigeants demandent systématiquement que les fonds ne soient pas utilisés comme moyen de pression et qu'aucune organisation ne devienne l'acteur « décisif » (AMAE3). Les régions font écho à cette préoccupation. L'argent continue de façonner le pouvoir, donnant parfois aux relations un caractère transactionnel ; elles ne sont valorisées que « tant que nous avons de l'argent à apporter » (Europe). On observe une évolution claire vers une contribution partagée : « Ensemble, nous pouvons... aller plus loin » (Amériques). Cela témoigne d'un passage de la dépendance à l'interdépendance, tant sur le plan financier que non financier.

7.3 Renforcer les voix sous-représentées

Les dirigeants souhaitent davantage de contributions directes de la part des communautés locales, du personnel de terrain et des groupes sous-représentés. « Rien sur nous sans nous » : telle est la ligne directrice claire. Les discussions régionales mettent en évidence des lacunes : les communautés autochtones peuvent encore se voir dicter leur conduite ou être exclues des prises de décision (Amériques). On appelle également à valoriser les savoirs locaux et les expériences vécues, et pas seulement le financement (Europe). Des mécanismes structurés sont nécessaires pour que les voix locales puissent façonner les décisions, et non pas simplement être consultées.

7.4 Renforcer la responsabilisation

Les dirigeants souhaitent bénéficier d'un retour d'information plus direct et constructif. Cela doit se faire avec prudence. Les dirigeants appellent à « aucune polarisation, aucune lutte de pouvoir » et à des espaces où les préoccupations peuvent être soulevées « sans représailles » (Amériques). L'honnêteté et la responsabilité relationnelle sont nécessaires pour instaurer la confiance, et non une attitude défensive.

7.5 Donner les moyens aux dirigeants

Les dirigeants demandent un soutien concret pour gérer les rapports de pouvoir interculturels, les conflits et les relations avec les bailleurs de fonds. Les perspectives régionales soulignent la complexité du travail dans un contexte interculturel et intersystémique, ainsi que la nécessité de comprendre les différentes visions du monde au sein d'une mission commune : « Nous avons tous besoin les uns des autres » (Amériques). Au-delà de la simple formation, un accompagnement est nécessaire : développer l'intelligence culturelle, la maturité relationnelle et un ancrage théologique. Les dirigeants ne cherchent pas à supprimer le pouvoir, mais à le remodeler vers la réciprocité, le service et la participation partagée à la mission de Dieu.

8. Une « analyse du pouvoir dans les partenariats » de l'Alliance

Le pouvoir dans les partenariats a tendance à se concentrer dans cinq domaines clés. Ceux-ci peuvent servir de points de contrôle pour la conception et l'évaluation :

1. L'argent et le financement (gestion et effet de levier)
2. Les droits de décision (qui fixe les priorités et les méthodes)
3. Les personnes et l'accompagnement (RH, supervision, certification)
4. L'expertise et les normes (formation, cadres, qualité)
5. Légitimité et appropriation (reconnaissance, voix, représentation)

Les discussions régionales confirment ces domaines et montrent comment ils se traduisent dans la pratique.

- L'argent reste le pouvoir le plus visible. « Ceux qui ont de l'argent ont le dessus » (Europe), et « Celui qui a l'argent a l'impression d'avoir le pouvoir » (Amériques). Les flux financiers doivent donc être gérés non seulement en termes d'intendance, mais aussi en termes de pouvoir.
- La prise de décision suit souvent les ressources. Le contrôle du financement, des systèmes ou des cadres peut ne laisser aux autres « d'autre choix » que de s'aligner (Europe), même lorsque la préparation locale ou les priorités diffèrent (Amériques).
- Les personnes et la prise en charge créent une autorité à plusieurs niveaux. Différents rôles — expatriés, dirigeants nationaux, communautés autochtones — entraînent des responsabilités qui se chevauchent et qui exigent de la clarté et une sensibilité relationnelle (Amériques).
- L'expertise est également un pouvoir. Les grandes organisations peuvent « produire des résultats avec aisance » (Amériques), et les cadres externes peuvent prendre le pas sur les savoirs locaux s'ils ne sont pas adaptés (Europe).
- La légitimité va au-delà de l'appropriation. Le pouvoir inclut ceux qui ont une voix et une représentation. « Chacun dispose d'une forme de pouvoir » (Amériques), et pas seulement ceux qui disposent de financements ou d'expertise.

Ces domaines sont interconnectés et façonnés par la culture. Par exemple, la langue peut « exclure certaines voix » (Amériques), ce qui affecte à la fois la participation et la légitimité. Les partenariats rencontrent des difficultés lorsqu'une partie contrôle ces domaines sans accord. Ils prospèrent lorsque ceux-ci font l'objet de discussions claires, sont partagés et régulièrement réévalués. Les partenariats sains passent de la dépendance à l'interdépendance : partager les responsabilités, valoriser toutes les contributions et gérer ensemble le pouvoir au service de la mission de Dieu.

9. « Indicateurs de santé des partenariats »

Les réponses mettent en avant des indicateurs concrets pouvant guider les évaluations de partenariats, les protocoles d'accord et les discussions entre dirigeants :

- **Alignement sur la mission** : l'objectif commun prime sur l'intérêt propre de l'organisation. Lorsque la mission est prioritaire, la concurrence s'atténue ; les partenaires peuvent « aller plus loin ensemble » (Amériques). Lorsque ce n'est pas le cas, des doublons et une fragmentation apparaissent (Europe).
- **Clarté des décisions** : les pouvoirs de décision sont explicites. Des accords clairs (souvent via des protocoles d'accord) évitent toute confusion. Sans eux, les décisions reviennent par défaut à ceux qui détiennent le financement ou le pouvoir structurel (Amériques).
- **Contribution mutuelle** : toutes les contributions sont reconnues, pas seulement le financement. Les dirigeants soulignent l'importance de valoriser le temps, l'expertise et les connaissances locales (Europe), en s'orientant vers une contribution partagée plutôt que vers la dépendance (Amériques).
- **Pratiques de confiance** : les relations sont délibérément construites. La confiance prend du temps : « L'amitié prend du temps » (Europe) et nécessite de la présence, de l'hospitalité, l'accès à la langue et un dialogue sécurisant. « L'hospitalité du pouvoir » crée un espace pour que les voix des autres puissent s'exprimer (Amériques).
- **Responsabilisation dans la dignité** : les systèmes favorisent l'apprentissage, et non le contrôle. La responsabilisation fonctionne mieux lorsqu'elle est mutuellement convenue et culturellement appropriée, plutôt qu'imposée (Amériques ; Europe).
- **Protection des limites** : les rôles et les mandats sont clairs. Une clarté dès le départ permet d'éviter les doublons, la concurrence et la fragmentation (Europe ; Amériques).
- **Voix et représentation** : les personnes concernées façonnent les décisions. Les voix locales et autochtones doivent être présentes et influentes : « Rien sur nous sans nous. » Sans cela, les communautés sont exclues (Amériques).
- **Voies de résolution des conflits** : des processus sûrs et clairs existent. Des partenariats sains prévoient des moyens de gérer ouvertement les tensions sans « luttes de pouvoir » ni représailles (Amériques).

Dans l'ensemble, il ne s'agit pas d'idéaux, mais de conditions pratiques. La collaboration s'épanouit lorsque ces efforts sont délibérément conçus, régulièrement réévalués et soutenus par un engagement envers les relations.

10. Recommandations

10.1 Standardiser une « conversation sur le pouvoir »

Identifier le pouvoir dès le début de chaque partenariat. Une conversation simple et structurée, menée lors de la mise en place et du renouvellement du partenariat, et portant sur les domaines de la « carte du pouvoir », permet de mettre en lumière les présupposés et de prévenir les conflits. Les dirigeants soulignent que cela est « très utile » (Amériques), en particulier dans un contexte interculturel où le pouvoir est perçu différemment (Europe). Cela soulève également des questions plus profondes sur la manière dont le pouvoir doit être compris et exercé.

10.2 Utiliser une « charte de décision »

De nombreuses tensions découlent d'une autorité mal définie. Une brève charte jointe aux accords de collaboration permet de clarifier ce qui relève de la compétence locale, ce qui est partagé ou ce qui est exigé par les bailleurs de fonds, ainsi que la manière dont les litiges sont traités. Sans cette clarté, les décisions reviennent par défaut à ceux qui détiennent le pouvoir structurel (Amériques, Europe). En d'autres termes, l'objectif est la clarté, et non la bureaucratie. La clarté constitue une protection contre toute prise de contrôle implicite.

10.3 Créer des voies d'expression pour les voix sous-représentées

Les dirigeants veulent plus qu'une simple consultation ; ils veulent participer à la prise de décision. Cela nécessite des structures délibérément mises en place (par exemple, des forums animés, des droits de parole clairement définis, des boucles de rétroaction), ainsi que des moyens pratiques tels que l'accès linguistique. Sans cela, des voix essentielles restent exclues, en particulier celles des communautés locales et autochtones (Amériques ; Europe). Le principe directeur est que la représentation doit être conçue et non présumée.

10.4 Renforcer la responsabilisation

Les dirigeants souhaitent bénéficier d'un retour d'information plus direct et constructif. Cela pourrait prendre la forme de discussions régulières sur la santé des partenariats, avec le soutien de la direction régionale si nécessaire. Toutefois, cela doit se faire avec discernement sur le plan relationnel, en évitant les « luttes de pouvoir » et en permettant un retour d'information honnête « sans représailles » (Amériques). En d'autres termes, la responsabilisation doit être à la fois courageuse et relationnelle.

10.5 Donner les moyens aux dirigeants

Les dirigeants ont besoin d'une aide concrète pour gérer les dynamiques interculturelles de pouvoir, les conflits et les relations avec les bailleurs de fonds. Cela implique de comprendre les

différents « schémas culturels du pouvoir », de renforcer les capacités organisationnelles et de reconnaître que « nous faisons partie d'un écosystème où nous avons tous besoin les uns des autres » (Amériques). L'accent est mis sur la formation : il ne s'agit pas seulement de compétences, mais aussi de la manière dont le pouvoir est compris et exercé.

10.6 Mettre en place des garde-fous

Des garde-fous clairs (par exemple, des règles, des limites ou des lignes directrices) peuvent empêcher que le financement ne devienne une forme de contrôle. Cela inclut une conception conjointe, un leadership local dans la mise en œuvre, la transparence quant aux conditions et un examen régulier avec la participation des acteurs locaux. Les observations régionales montrent que, sans cela, le financement peut fausser les relations ou imposer des attentes irréalistes (Europe ; Amériques). L'objectif est de veiller à ce que la gestion responsable serve la mission sans la dominer. Il ne s'agit pas de supprimer le pouvoir, mais de bien le gérer, en construisant des partenariats caractérisés par la confiance, la réciprocité et la participation partagée à la mission de Dieu.

11. Poursuite du dialogue

Les personnes interrogées ont identifié des domaines nécessitant un apprentissage continu à l'échelle de l'Alliance :

- Dynamique donateur-bénéficiaire : comment la gestion financière peut coexister avec un leadership partagé et l'interdépendance
- Intelligence culturelle et schémas de pouvoir : comment la culture façonne l'autorité, la communication et la participation
- Résolution des conflits : développer des moyens non polarisants pour gérer les tensions et rétablir les relations
- Participation des femmes : renforcer les voies d'inclusion dans les mouvements de traduction de la Bible
- Succession et transition : reconnaître le changement de direction comme une question de pouvoir
- Cartographie du pouvoir : comprendre les structures de pouvoir internes et externes

Les conversations régionales approfondissent et élargissent ces priorités :

- Types de pouvoir : quels sont les différents types et fondements du pouvoir ? (Europe)
- Au-delà de la contribution financière : comment reconnaître le temps, l'expertise et les ressources locales (Europe)

- Dépendance et interdépendance : aborder la manière dont le financement façonne les comportements et les initiatives (Europe)
- Diplomatie dans les dynamiques de pouvoir : « pas de polarisation, pas de luttes de pouvoir » (Amériques)
- Modèles de partenariat : comment les alliances, les pactes et la coopération façonnent les attentes en matière de pouvoir (Amériques)
- Prise de conscience de l'écosystème : reconnaître l'interdépendance entre les différents acteurs : « Nous avons tous besoin les uns des autres » (Amériques)
- Appropriation locale : veiller à ce que la prise de décision relève véritablement des acteurs locaux (Europe)
- Théologie du pouvoir : quel est le point de vue de Dieu sur le pouvoir par rapport aux hypothèses laïques ? (Europe)

Dans l'ensemble, les dirigeants appellent à un engagement plus profond, plus nuancé et ancré dans la théologie vis-à-vis du pouvoir, qui passe de la critique à l'apprentissage partagé et à la transformation.

12. Conclusion

L'enquête révèle une Alliance dont la maturité ne cesse de croître : les dirigeants évoquent de plus en plus explicitement le pouvoir, valorisent l'humilité et la réciprocité, et affirment une évolution vers un partenariat plus horizontal. Les discussions régionales confirment cette trajectoire, mettant en évidence une évolution vers la collaboration interculturelle, la contribution partagée et une volonté de « renoncer au pouvoir au nom de la mission » (Amériques).

Dans le même temps, des asymétries persistantes (par exemple, inégales ou déséquilibrées), notamment en matière de financement, de droits de décision, de capacités organisationnelles et de normes, continuent de générer des tensions. Le pouvoir financier reste le plus concentré, avec la reconnaissance que « ceux qui ont de l'argent ont le dessus » (Europe), ce qui façonne la parole et les décisions, souvent de manière involontaire. Ces dynamiques sont encore compliquées par des « scénarios de pouvoir », où l'autorité est interprétée différemment selon les contextes.

Les dirigeants reconnaissent également que le pouvoir est plus largement réparti qu'on ne le suppose, s'étendant au-delà de l'argent et de l'autorité formelle pour englober les relations, l'expertise, la culture, la langue et l'influence spirituelle. Comme indiqué, « Chacun dispose d'une certaine forme de pouvoir... qui s'exprime de différentes manières » (Amériques), ouvrant ainsi la voie à des partenariats plus mutuels et interdépendants.

La voie à suivre ne consiste pas à éliminer le pouvoir, mais à en être de fidèles intendants à l'image du Christ :

- Rendre le pouvoir explicite par un dialogue permanent ;
- Construire la confiance et l'amitié comme infrastructure essentielle ;
- Protéger et renforcer l'autonomie locale ;
- Valoriser les diverses formes de contribution ;
- Renforcer la parole, la représentation et la responsabilité ; et
- Développer les capacités culturelles et théologiques nécessaires pour gérer le pouvoir.

En fin de compte, l'invitation consiste à repenser le pouvoir non pas comme quelque chose à détenir, mais comme quelque chose à partager et à exprimer par le service au sein d'un corps mondial interdépendant.

Ces réflexions constituent un cadeau pour l'Alliance, révélant à la fois les progrès accomplis et les défis à venir. Elles appellent les dirigeants à un apprentissage continu — sur le plan pratique, relationnel et théologique — afin que le pouvoir ne devienne pas un obstacle, mais un moyen de servir la mission de Dieu avec intégrité, humilité et participation partagée.